

Das Unternehmen für die Nachfolge vorbereiten

Die Regelung der operativen und finanziellen Nachfolge im Unternehmen ist eine spezielle Herausforderung. Sie gehört zu den wichtigsten und schwierigsten strategischen Aufgaben einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Es ist daher eine wesentliche unternehmerische Leistung, die eigene Nachfolge rechtzeitig zu planen und erfolgreich umzusetzen.



Von **Peter Lehmann**
Geschäftsführer Adlatus AG, Bern

Gute Nachfolgelösungen brauchen Zeit. Der richtige Zeitpunkt für die Ablösung hängt von der individuellen Situation des Unternehmens, des Unternehmers und des vorgesehenen Nachfolgers ab. Je früher der Unternehmer sich damit befasst, desto mehr Handlungsfreiraum bleiben ihm für die Planung und Umsetzung. Das ist nicht zuletzt auch darum wichtig, weil sich erfahrungsgemäss nicht alle anvisierten Lösungen wie geplant realisieren lassen oder auf Anhieb erfolgreich sind.

Herausforderung für Unternehmer
Verantwortungsbewusste Unternehmer sorgen dafür, dass ihre Firma jederzeit nachfolgefähig ist und von anderen erfolgreich weitergeführt werden kann. Wenn ein Unternehmen finanziell gesund, vorbildlich organisiert und im Markt gut positioniert ist, findet sich eher eine gute Nachfolgelösung. Diesbezüglich sind längerfristige Massnah-

men zu planen und schrittweise umzusetzen.

Möglicher Projektablauf

- Situation, Vorstellungen und Wünsche des Unternehmers erörtern und festhalten. Der Zukunftssicherung der Firma ist dabei gebührend Rechnung zu tragen.
- Unternehmensbewertung vornehmen und realistische Preisvorstellung entwickeln.
- Planung der Information: stufengerecht zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form.
- Mögliche Nachfolgelösungen prüfen. Neben der bevorzugten strategischen Option ist mindestens noch eine weitere, grundsätzlich akzeptierbare Alternative weiter zu verfolgen.
- Konzeption und Redaktion von Fact Sheet und Firmenpräsentation. Dabei ist besonderer Wert auf die realistische Zukunft zu legen.
- Vorgehen bei der Ermittlung und Evaluation von möglichen Käufern festlegen.
- Kontaktaufnahme mit potentiellen Käufern, Verhandlungsführung.
- Vor Vertragsabschluss sorgfältige Prüfung des Unternehmens durch den Nachfolger, Due Diligence.
- Vertrags- und Abschlussverhandlungen, Strukturierung der Transaktion, Koordination von aussenstehenden Dritten (Anwälte, Buchprüfer usw.).
- Einarbeitung und Unterstützung des Nachfolgers. Eine gute Einführung erhöht die Erfolgchancen eines Nachfolgers erheblich.

Zukunftsperspektiven entwickeln

Nebst der frühzeitigen Planung ist eine ehrliche Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und dem Umfeld nötig. Es gibt kein Unternehmen, das nur

Stärken hat. Dies gilt es zu kommunizieren. Im weiteren ist es sehr wichtig, für den Nachfolger Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Und, last but not least, sollte der Unternehmenswert realistisch sein und auch aus der Sicht des Nachfolgers beurteilt werden.

Zusammenarbeit mit Experten

Eine Nachfolgeregelung muss in Zusammenarbeit mit einem Expertenteam geplant und abgewickelt werden (Treuhandler, Anwälte, Vorsorge- und M&A-Spezialisten). Sie können sicherstellen, dass die bestmöglichen Käufer identifiziert werden, die Verkaufsdokumentation (Blind Profile, Memorandum) professionell zusammengestellt wird, erste Kontakte absolut vertraulich erfolgen und dabei die Attraktivität der Firma sachlich überzeugend präsentiert wird. ■

Mögliche Nachfolgelösungen

- Familieninterne Unternehmensnachfolge
- Familieninterne Geschäftsführernachfolge
- Fremdmanagement mit Familienkontrolle
- Publikumsöffnung (IPO)
- Beteiligung durch Finanzinvestor
- Fusion mit anderem Unternehmen
- Management-Buy-out (MBO)
- Management-Buy-in (MBI)
- Verkauf an strategischen Partner
- Aufgabe des Unternehmens (stille Liquidation)